2006-2011

RÉGIE
DES RENTES
DU QUÉBEC

Plan stratégique

Bâtir ensemble l'autonomie financière à la retraite
des Québécoises et Québécois

Québec

2006-2011

RÉGIE
DES RENTES
DU QUÉBEC

Plan stratégique

Bâtir ensemble l'autonomie financière à la retraite
des Québécoises et Québécois

Dépôt légal - 1e trimestre 2006
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-46667-5
2-550-46668-3 (PDF)

Table des matières

Mot du président-directeur général 3

La Régie 4

La mission 4

Les valeurs 5

Les enjeux 5

La vision 6

Le contexte 7

Les enjeux, les orientations, les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs de résultats 16

Enjeu 1 17

Favoriser l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois

Enjeu 2 22

Transformer nos façons de faire compte tenu de l'évolution sociodémographique et technologique

Enjeu 3 25

Posséder et développer les compétences requises pour relever les défis de demain

La contribution de la Régie des rentes du Québec à la vision et aux priorités d'action du gouvernement 28

Annexe – Tableau synthèse 29

Mot
du président-directeur général

« Bâtir ensemble l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois »

C'est avec plaisir que je vous présente le *Plan stratégique 2006-2011* de la Régie des rentes du Québec, ayant pour thème « Bâtir ensemble l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois ».

L'adoption du *Plan stratégique 2006-2011* avant l'échéance de l'actuel plan 2002-2007 s'est avérée nécessaire en raison de l'évolution de plusieurs éléments de l'environnement interne et externe de la Régie, et parce que 25 des 30 objectifs de ce plan sont atteints. Le *Plan stratégique 2006-2011* nous permet de nous doter de stratégies adaptées aux défis à relever au cours des prochaines années et de maintenir ainsi la performance de l'organisation.

La Régie se veut une organisation agile, c'est-à-dire capable de prévoir rapidement les changements qui la guettent pour ensuite les intégrer tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Avec une telle attitude, les changements sont reconnus comme des occasions plutôt que comme des menaces.

La vision d'avenir exprimée dans ce nouveau plan ne laisse aucun doute sur les priorités de la Régie, soit d'une part de bâtir l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois en partageant cette responsabilité entre les travailleurs, les employeurs et la Régie, et d'autre part de rechercher constamment l'excellence et favoriser l'innovation dans toutes ses actions.

Le premier enjeu de la Régie sera de favoriser l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois. D'une part, la Régie entend faire valoir auprès des citoyens la nécessité d'acquérir cette autonomie financière à la retraite. Ainsi, la Régie se fera un devoir d'informer les Québécoises et Québécois sur l'importance de planifier leur retraite pour assurer leur sécurité financière à cette étape de leur vie ; elle les renseignera aussi sur les moyens à utiliser pour atteindre cet objectif. La Régie déploiera également des efforts pour convaincre les employeurs, notamment les PME, du bien-fondé de mettre en place des régimes collectifs de retraite tout en suscitant leur confiance ainsi que celle des travailleurs à l'égard de ces régimes. Elle leur expliquera le rôle important qu'ils peuvent jouer dans la qualité de la retraite de leurs employés. Elle leur fera connaître les différents types de régimes collectifs, et leur montrera qu'il existe des produits adaptés à chacun. D'autre part, la Régie compte faire en sorte que le système de sécurité financière à la retraite soit durable et réponde aux besoins des citoyens en l'adaptant à l'évolution de la société québécoise.

La performance de nos opérations et la qualité de nos services ainsi que la gestion de nos ressources humaines représentent deux autres enjeux à relever et pour lesquels la Régie entend déployer des efforts importants. L'évolution sociodémographique du Québec et le développement des technologies créent une occasion pour la Régie de transformer ses façons de faire de manière à absorber l'augmentation de sa clientèle tout en continuant à livrer un service de qualité qui répond aux attentes des citoyens. Pour relever ce deuxième enjeu et accroître sa performance, la Régie s'appuiera notamment sur les technologies de l'information et des communications. Elle tiendra compte également des orientations gouvernementales en matière de gouvernement en ligne et de services partagés. Par ailleurs, les départs à la retraite et la raréfaction de la main-d'œuvre, manifestations du vieillissement de la population, représentent un défi important. Ainsi, le troisième enjeu de la Régie est de posséder et développer les compétences requises pour relever les défis de demain. Nous devons disposer en nombre suffisant d'un personnel compétent, mobilisé et performant, et maintenir un climat de travail favorable à l'accomplissement de notre mission.

La Régie entend réaliser ce plan stratégique grâce à l'engagement de son personnel et avec l'appui des citoyens. Je profite de l'occasion pour remercier toutes les personnes qui contribueront à faire en sorte que notre organisation atteigne les objectifs qui y sont énoncés, et qu'elle soit encore mieux placée pour faire face aux défis de l'avenir.

Le président-directeur général

Pierre Prémont

Pierre Prémont, MBA, Ph. D., C.A.

La Régie

Créée en 1965, la Régie des rentes du Québec est responsable de l'application de la *Loi sur le régime de rentes du Québec* et de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Elle a aussi pour mandat d'administrer le crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants (CIRSE), une mesure qui permet à tous les parents ayant un enfant à charge de moins de 18 ans de recevoir un versement de soutien aux enfants. Elle agit également à titre d'organisme de liaison dans le cadre des ententes de sécurité sociale négociées avec d'autres pays.

La Régie relève du ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour les responsabilités ministérielles liées à l'application de la *Loi sur le régime de rentes du Québec* et de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*. Pour l'administration du CIRSE, la Régie est en relation avec le ministre de la Famille, des Aînés et de la Condition féminine. La Régie est administrée par un conseil d'administration composé du président de la Régie et de onze membres nommés par le gouvernement, qui proviennent de différents milieux de la société québécoise.

Le Régime de rentes du Québec est un régime de sécurité sociale universel et obligatoire pour tous les travailleurs du Québec, destiné à protéger ces derniers ainsi que leur famille contre les risques de pertes de revenus à la retraite, en cas d'invalidité et au décès.

En vertu de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, la Régie a un double mandat : elle doit, d'une part, s'assurer que l'administration et le fonctionnement des régimes sont conformes à la Loi et, d'autre part, promouvoir la planification financière de la retraite, notamment en favorisant l'établissement de régimes de retraite et l'amélioration des régimes existants.

Par ailleurs, le Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement a recommandé dans son rapport de 2005 le maintien de la Régie des rentes du Québec.

La mission

La Régie a pour mission de contribuer à la sécurité financière à la retraite des Québécoises et Québécois en promouvant sa planification, en surveillant les régimes complémentaires de retraite et en leur versant une rente, de les indemniser en cas d'invalidité et au décès, et de leur fournir une aide financière lorsqu'ils assument la charge d'un enfant.

Les valeurs

Les valeurs qui sous-tendent toutes les actions de la Régie et de son personnel sont regroupées sous trois grands thèmes.

L'intégrité

Nous nous conduisons d'une manière juste et honnête avec tous les citoyens que nous servons.

L'excellence

Nous cherchons toujours à nous améliorer, à mieux travailler ensemble et à innover.

Le service aux citoyens

Nous sommes à l'écoute des besoins et des attentes des citoyens et y adaptons constamment notre service.

Les enjeux

La Régie devra relever plusieurs défis au cours des prochaines années. Trois enjeux ont été retenus pour faire partie du nouveau plan stratégique, rendu nécessaire par la modification de l'environnement externe et interne de la Régie. Les orientations et les stratégies choisies permettront à la Régie de demeurer parmi les meilleurs organismes publics et privés quant au service à la clientèle et à la gestion.

Le *Plan stratégique 2006-2011* aborde en premier lieu l'enjeu de favoriser l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois. L'autonomie financière à la retraite est une responsabilité partagée entre le travailleur, l'employeur et la Régie. Ainsi, la Régie orientera ses stratégies et ses actions de manière à disposer d'un système de sécurité financière à la retraite viable et adapté à l'évolution de la société québécoise. Elle fera valoir auprès des citoyens, tant les individus que les organisations, la nécessité d'acquérir l'autonomie financière à la retraite et le fait que chacun en est responsable. Les objectifs stratégiques du plan précédent qui n'ont pas encore été atteints seront donc repris dans ce premier enjeu.

La Régie a pour deuxième enjeu de transformer ses façons de faire afin de continuer à offrir des services de qualité qui répondent aux attentes et aux besoins des citoyens. Confrontée au vieillissement de la société québécoise, qui touche à la fois la clientèle et les employés, la Régie doit maintenir la qualité de ses services malgré l'augmentation de la demande, les départs massifs à la retraite et le renouvellement du personnel. Pour y arriver, elle devra s'appuyer particulièrement sur les technologies de l'information, dans un contexte de gouvernement en ligne et de services partagés.

Le troisième enjeu est de posséder et de développer les compétences requises pour faire face à l'avenir. La Régie devra disposer, en nombre suffisant, d'un personnel compétent, mobilisé et performant, et maintenir un climat de travail favorable à l'accomplissement de sa mission.

La vision

Une autonomie financière à la retraite est possible pour les Québécoises et Québécois dans la mesure où les parties concernées comprennent leurs droits et prennent leurs responsabilités à cet égard.

Dans ce but, la Régie doit promouvoir la planification financière de la retraite, favoriser l'établissement de régimes complémentaires de retraite et l'adaptation des régimes existants, et assurer la pérennité du Régime de rentes du Québec. Les travailleurs, quant à eux, doivent évaluer leurs besoins financiers futurs et épargner adéquatement en vue de la retraite. Enfin, les employeurs peuvent participer à l'autonomie financière à la retraite de leurs employés par l'instauration d'un régime complémentaire de retraite.

Par ailleurs, la Régie est toujours en quête de l'excellence dans sa façon de travailler et de rendre les services aux citoyens. De même, elle entend innover en matière de production de ses services et de gestion du personnel et des ressources disponibles.

Ainsi, la vision de la Régie à concrétiser d'ici la fin du *Plan stratégique 2006-2011* s'exprime par deux énoncés :

1 Bâtir ensemble l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois

2 Rechercher constamment l'excellence et favoriser l'innovation

Le contexte

Le vieillissement accéléré de la société québécoise

Au cours des prochaines décennies, le Québec fera face au vieillissement de sa population, résultat de l'augmentation de l'espérance de vie des Québécoises et Québécois et de la chute du nombre des naissances observée ces dernières années. Après le Japon, c'est au Québec que ce phénomène se produira le plus rapidement. En effet, le pourcentage des personnes âgées de 65 ans ou plus par rapport à la population totale était de 12 % en 1995 et il passera à 24 % en 2025. En comparaison, les autres provinces du Canada mettront dix ans de plus pour atteindre ce pourcentage.

Dans le cas de la population en âge de travailler, les prévisions font réfléchir. D'ici les trente prochaines années, cette population diminuera de 5,6 % au Québec alors qu'elle augmentera de 17 % dans le reste du Canada et de 15 % aux États-Unis. Autrement dit, au Québec, le rapport entre le nombre de personnes en âge de travailler (de 20 à 64 ans) et le nombre de personnes retraitées (de 65 ans ou plus), qui se situe actuellement à près de cinq travailleurs pour un retraité, chutera à deux pour un d'ici 2030. À long terme, ce phénomène aura des répercussions considérables sur la croissance économique du Québec.

Les tendances décrites précédemment auront des incidences importantes sur la Régie. En effet, l'augmentation de l'espérance de vie et l'arrivée massive de personnes admissibles à la retraite se traduiront par une hausse du nombre de bénéficiaires – 19 % dans 5 ans, 90 % d'ici 2030 – et par une augmentation substantielle des prestations versées. Selon la dernière analyse actuarielle, le Régime sera en mesure de respecter ses obligations financières durant toute la période de projection, qui se termine en 2055.

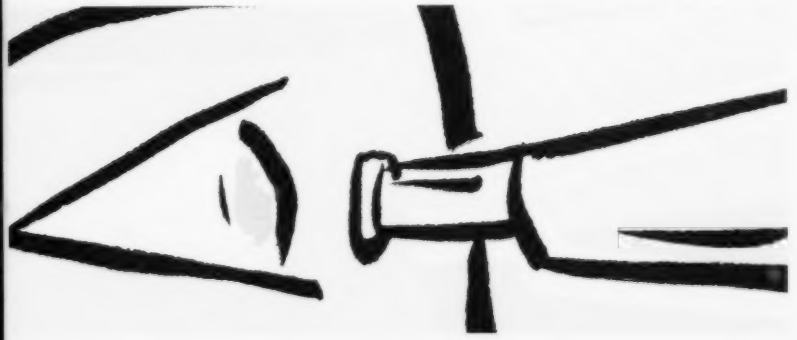
Par ailleurs, la hausse du nombre de bénéficiaires multipliera la demande de services. Au même moment, la Régie vivra le départ à la retraite d'une part importante de son personnel : au cours des cinq prochaines années, 24 % de l'effectif régulier deviendra admissible à la retraite sans réduction actuarielle. De plus, la raréfaction de la main-d'œuvre, conséquence de la faible natalité des dernières années, se répercutera sur l'embauche de travailleurs. La main-d'œuvre en âge de travailler étant en diminution, la Régie ne sera pas la seule à connaître des problèmes de recrutement ; elle sera en compétition avec les autres employeurs des secteurs public et privé pour l'attirer et la retenir.

L'évolution sociodémographique du Québec incite fortement la Régie à prendre des mesures pour continuer à réaliser sa mission avec performance.

L'évolution de la main-d'œuvre

Les *baby-boomers* deviendront admissibles à la retraite au cours des prochaines années ; une vague importante de départs s'ensuivra. Au même moment, le Québec connaîtra une pénurie de jeunes travailleurs. Ce phénomène aura un effet sur la capacité des gouvernements et des entreprises à livrer leurs produits et services aux citoyens s'ils continuent à procéder de la même manière qu'actuellement.

Des pays confrontés au même problème ont entrepris la réforme de leur régime public de retraite pour s'ajuster au vieillissement démographique. Ils s'orientent notamment vers l'adoption de mesures favorisant le travail des personnes âgées, ce qui pourra aider à combler la pénurie future de main-d'œuvre. Selon l'OCDE[1], permettre aux travailleurs âgés de continuer à travailler est important parce que cela représente une réponse au défi de la prospérité économique pour les sociétés vieillissantes. Par ailleurs, certains pays ont relevé l'âge de l'admissibilité à la retraite : aux États-Unis par exemple, il est passé de 65 à 67 ans.



Au Québec, en l'an 2000, l'âge moyen de prise de la retraite chez les hommes était de 60 ans. Toutefois, on observe aussi de nouvelles formes de retrait du marché du travail. La retraite ne signifie plus un retrait définitif du travail. En effet, entre 1992 et 2002, 60 % des personnes qui ont pris leur retraite auraient préféré continuer de faire un travail rémunéré. Le tiers d'entre elles sont retournées sur le marché du travail par la suite. Selon une enquête plus récente, plus de la moitié des travailleurs espèrent prendre une retraite progressive, soit une combinaison emploi et rente de retraite. La proportion des personnes retraitées aptes à retravailler est plus importante qu'auparavant, en raison de l'augmentation de la longévité des gens, de leur scolarisation plus élevée et de la présence accrue des femmes sur le marché du travail.

Compte tenu de ce qui précède, la Régie envisage d'accroître la flexibilité du Régime dans la transition travail-retraite, et de favoriser l'équité malgré la diversité des cheminements de carrière et des modèles familiaux. Ceci permettra également d'accroître la durée de vie du Régime.

1. OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Le système de sécurité financière à la retraite

Au Canada et au Québec, le système de sécurité financière à la retraite peut être représenté par une maison à trois étages. Le programme fédéral de la Sécurité de la vieillesse, qui comprend la pension de la Sécurité de la vieillesse (PSV) et le Supplément de revenu garanti (SRG), en constitue le premier étage. Ce programme d'assistance assure un revenu minimal à tous les Canadiens âgés de 65 ans ou plus et est financé par répartition, c'est-à-dire par les impôts.

Le Régime de rentes du Québec (RRQ), ou le Régime de pensions du Canada (RPC) dans les autres provinces canadiennes, forme le deuxième étage. Le RRQ, auquel contribuent les travailleurs et les employeurs du Québec, remplace environ 25 % du revenu des travailleurs à salaire moyen (gagnant environ 40 000 $ par année). Il est financé par capitalisation partielle, ce qui signifie qu'une partie du capital prélevé produit un revenu qui bonifie la caisse de retraite et stabilise le taux de cotisation.

L'ensemble des programmes publics remplace environ 40 % du revenu des travailleurs à salaire moyen. Mentionnons que, chez les travailleurs gagnant moins de 22 000 $ par année, ce qui représente environ 30 % des travailleurs en 2002, les programmes publics remplacent 70 % ou plus des revenus avant la retraite.

Enfin, les véhicules privés d'épargne pour la retraite, qu'il s'agisse des régimes complémentaires de retraite (RCR) ou des REER, se trouvent au troisième étage et complètent les régimes publics. Ils sont nécessaires pour garantir un revenu adéquat à la retraite et sont entièrement capitalisés. Les RCR sont mis en place par les employeurs sur une base volontaire.

Le système de sécurité financière à la retraite vise à remplacer le revenu de travail avant la retraite par un revenu suffisant pour maintenir un niveau de vie semblable à celui avant la retraite.

L'autonomie financière à la retraite : une responsabilité partagée entre le travailleur, l'employeur et la Régie

Les habitudes des Québécoises et Québécois en matière d'épargne

Durant les trois dernières années, la Régie a informé et formé les citoyens en matière de sécurité financière à la retraite au moyen de différentes activités : campagnes de promotion, publication de brochures, participation à des événements publics liés à l'épargne et à la retraite. Elle a aussi développé et offert plusieurs outils pour sensibiliser les travailleurs à l'importance d'épargner : le site Web de la Régie contient une grande quantité de renseignements, dont un outil de simulation personnalisé et un autre non personnalisé pour calculer le montant à épargner en vue de la retraite. Le volet informatif du site Web de la Régie est d'ailleurs bien fréquenté : en moyenne, plus de 4 700 visites par jour.

Malgré cela, les Québécoises et Québécois ne participent pas à des RCR et à des REER autant que le souhaiteraient les spécialistes du milieu de la retraite. En effet, dans le plan stratégique précédent, la Régie s'était donné pour objectif d'augmenter à 80 % le pourcentage des travailleurs québécois gagnant plus de 20 000 $ qui épargnent régulièrement dans un RCR ou un REER. Or, ce pourcentage a baissé, passant de 79 % en 1999 à 77,4 % en 2004. Des données de Revenu Québec indiquent que, entre 2000 et 2003, 20 % des contribuables québécois âgés de 20 à 34 ans ont cotisé à un REER ; dans le cas des contribuables âgés de 35 à 44 ans, cette proportion est de 30 %. Des données de 2001 pour le Canada indiquent que 23,7 % des contribuables canadiens âgés de 20 à 34 ans ont cotisé à un REER ; dans le cas des contribuables canadiens âgés de 35 à 44 ans, cette proportion est de 38,7 %. D'autres statistiques montrent que, en 2000, 53 % des travailleurs québécois gagnant entre 30 000 $ et 50 000 $ en 1990 avaient un taux moyen de remplacement de leur revenu de travail de 47 %.

La Régie constate que l'épargne en vue de la retraite ne fait pas encore partie des habitudes de vie d'un assez grand nombre de Québécoises et Québécois.

Ainsi, puisque l'espérance de vie augmente et que les travailleurs québécois se retirent actuellement du marché du travail vers 60 ans en moyenne, on peut penser qu'ils passeront plus de temps à la retraite qu'auparavant, s'ils se retirent définitivement du marché du travail. Pour être autonomes financièrement tout au long de cette retraite, il faut qu'ils se constituent un capital d'épargne important et commencent à épargner dès le début de leur vie active.

Les employeurs et la retraite de leurs employés

La majorité des travailleurs couverts par un RCR travaillent dans les grandes entreprises de 500 employés et plus. Les employeurs de ces entreprises estiment dans une proportion de 83 % qu'ils ont la responsabilité de verser des sommes pour la retraite de leurs employés. Ainsi, ils leur assurent une protection à la retraite en offrant des régimes collectifs enregistrés dans une proportion de 87 %, et dans 75 % des cas, il s'agit de régimes complémentaires de retraite, le plus souvent à prestations déterminées. Le régime à prestations déterminées garantit à chaque participant un niveau déterminé de revenu de retraite calculé le plus souvent en fonction du salaire et du nombre d'années de service du participant.

Dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME) de 10 à 500 employés, un peu moins de 25 % d'entre elles ont établi des régimes collectifs de retraite pour leurs employés. Ces employeurs, dans une proportion de 40 %, s'attribuent une certaine responsabilité à l'égard de la retraite de leurs employés ; les autres se disent indécis ou n'y voient aucune responsabilité. Fait à noter, environ 50 % des travailleurs du Québec travaillent pour une PME.

La majorité de ces PME ont établi des régimes d'accumulation de capital tels que le régime à cotisation déterminée, le régime de retraite simplifié (RRS), le REER collectif et le régime à participation différée aux bénéfices (RPDB). Ces régimes ne garantissent pas à chaque participant un niveau déterminé de revenu de retraite. Les prestations sont établies en fonction des sommes versées dans le régime au compte du participant ainsi que du revenu tiré du placement de ces cotisations.

La Régie constate que, étant donné le faible pourcentage des PME qui offrent un régime collectif de retraite, peu de travailleurs sont incités à épargner en vue de la retraite dès leurs premières années de travail.

Pour faciliter l'introduction des régimes collectifs de retraite dans les PME, la Régie a conçu un nouveau produit de retraite, qui devrait être proposé au cours de la durée du plan : le régime de retraite par financement salarial. Ce régime est à prestations déterminées ; l'engagement de l'employeur est fixe et le risque est assumé collectivement par les participants et les retraités.

Le Régime de rentes du Québec et les régimes complémentaires de retraite

La Régie doit faire en sorte que le système de sécurité financière à la retraite réponde aux besoins des citoyens en l'adaptant à l'évolution de la société québécoise tout en assurant la pérennité du Régime de rentes du Québec.

À l'instar de la mauvaise performance des marchés financiers en 2001 et en 2002, la Régie a obtenu de mauvais rendements de ses placements durant cette période. L'objectif du *Plan stratégique 2002-2007* de faire passer le ratio réserve/sorties de fonds de 2,7 qu'il était en 2000 à 3,5 en 2007 ne sera vraisemblablement pas atteint. En 2005, ce ratio se situe à 3,2. L'état du Régime est suivi régulièrement. La *Loi sur le régime de rentes du Québec* prévoit la réalisation d'une analyse actuarielle tous les trois ans et d'une consultation publique tous les six ans ; cela permet d'agir au moment opportun pour ajuster le Régime.

Dernièrement, de grandes entreprises américaines et canadiennes ont décidé de terminer leurs régimes de retraite à prestations déterminées pour offrir plutôt des régimes de retraite à cotisation déterminée. Avec la mondialisation de l'économie, les entreprises considèrent les régimes à prestations déterminées comme un élément nuisible à leur compétitivité. Dans ces régimes, la rente est garantie peu importe le rendement des marchés. L'employeur doit renflouer la caisse de retraite en cas d'insuffisance de capital ; il peut difficilement prévoir ce qu'il lui en coûterait alors.

Par ailleurs, certains régimes à prestations déterminées ont pris fin abruptement à la suite de la fermeture d'entreprises. Ces terminaisons sont survenues à une époque où les déficits de solvabilité étaient importants en raison de la baisse des rendements et des taux d'intérêt, de l'augmentation de la durée des prestations et de la maturité des régimes. Des participants actifs et des retraités subissent des réductions de leurs droits lorsque les employeurs sont incapables de payer leur dette. Des poursuites ont été engagées contre des membres de comités de retraite. Un climat d'incertitude en résulte. La Régie a entrepris un examen de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* en vue de l'adapter au nouveau contexte; elle fera ensuite des recommandations au gouvernement.

Les technologies de l'information et des communications (TIC) et les services en ligne

Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs pays occidentaux sont confrontés au vieillissement de leur population et à des finances publiques serrées. Dans le but d'améliorer la qualité de leurs services et de réduire leurs coûts, leurs gouvernements se sont tournés vers les TIC afin d'augmenter leur productivité et de parer à la pénurie de main-d'œuvre.

À l'instar de ces gouvernements, celui du Québec a entrepris le déploiement de l'information et des services gouvernementaux offerts par voie électronique. Déjà, plusieurs services sont disponibles en ligne. Le déploiement du gouvernement en ligne répond aux attentes de nombreux citoyens. En 2004, 64 % des adultes québécois étaient branchés à Internet et 55,6 % l'étaient à partir de la maison. Un sondage réalisé en 2004[2] révèle que près de 40 % des Québécois ont visité le site Web d'un ministère ou d'un organisme du gouvernement du Québec. Ils désirent des services en ligne offerts jour et nuit, et veulent qu'ils soient sécuritaires. Le terme « sécuritaire » fait notamment référence à la protection des renseignements personnels et au droit à la vie privée, deux éléments essentiels pour transiger avec l'État en utilisant les TIC.

Le gouvernement mise sur les TIC pour réduire ses coûts et pour rendre son information et ses services plus faciles à utiliser, plus accessibles, c'est-à-dire de partout et en tout temps, et plus efficients puisque réalisés en libre-service. Pour en simplifier l'accès, le gouvernement a eu recours à une approche de guichet multiservice. Cette approche s'est concrétisée par la création en 2004 de Portail Québec. Ainsi, un citoyen qui désire obtenir un renseignement ou un service du gouvernement n'a plus à se demander quel ministère ou organisme en est responsable. Il n'a qu'à naviguer vers Portail Québec, d'où sa demande est acheminée vers les ressources concernées.

Il importe de souligner toutefois que le libre choix du mode de prestation de services est préservé afin que les citoyens puissent, s'ils le désirent, avoir recours aux modes traditionnels de communication que sont le service en personne, le téléphone ou le courrier.

2. CEFRIO, novembre et décembre 2004.

Une Régie électronique

La Régie a pris le virage électronique il y a quelque temps déjà afin de se donner les moyens d'améliorer constamment le service à la clientèle. Elle voulait aussi favoriser l'automatisation des traitements et l'intégration de la composante Internet dans l'organisation, et améliorer la performance de ses opérations par la réduction du nombre d'interventions humaines.

La Régie croit que l'atteinte de ces objectifs se réalisera par une transformation de l'organisation et non pas uniquement par une offre de service en ligne. C'est pourquoi ses efforts jusqu'à maintenant ont également porté sur le développement d'outils pour permettre de modifier la manière de traiter les demandes. La Régie dispose notamment, d'une identification en ligne qui donne aux citoyens un accès sécuritaire à leur dossier et permet à la Régie de confirmer en ligne le résultat du traitement de la demande.

La Régie offre aux citoyens un panier de services assez complet : la majorité des produits et services sont en ligne sur son site Web, site qui regroupe tous les programmes administrés par la Régie et un volet de planification financière de la retraite. Par ailleurs, certains de ces services sont intégrés avec ceux de partenaires tels que Revenu Québec et le ministère des Services gouvernementaux : c'est le cas du service d'authentification conjoint Clic Revenu, du Service québécois de changement d'adresse (SQCA) et du nouveau service d'authentification gouvernementale, clicSÉQUR.

La prestation de services à la clientèle

Les citoyens ont de grandes attentes par rapport aux services gouvernementaux qu'ils reçoivent. La Régie vise à répondre à ces attentes en favorisant l'utilisation des modes de prestation de services les plus efficients pour eux.

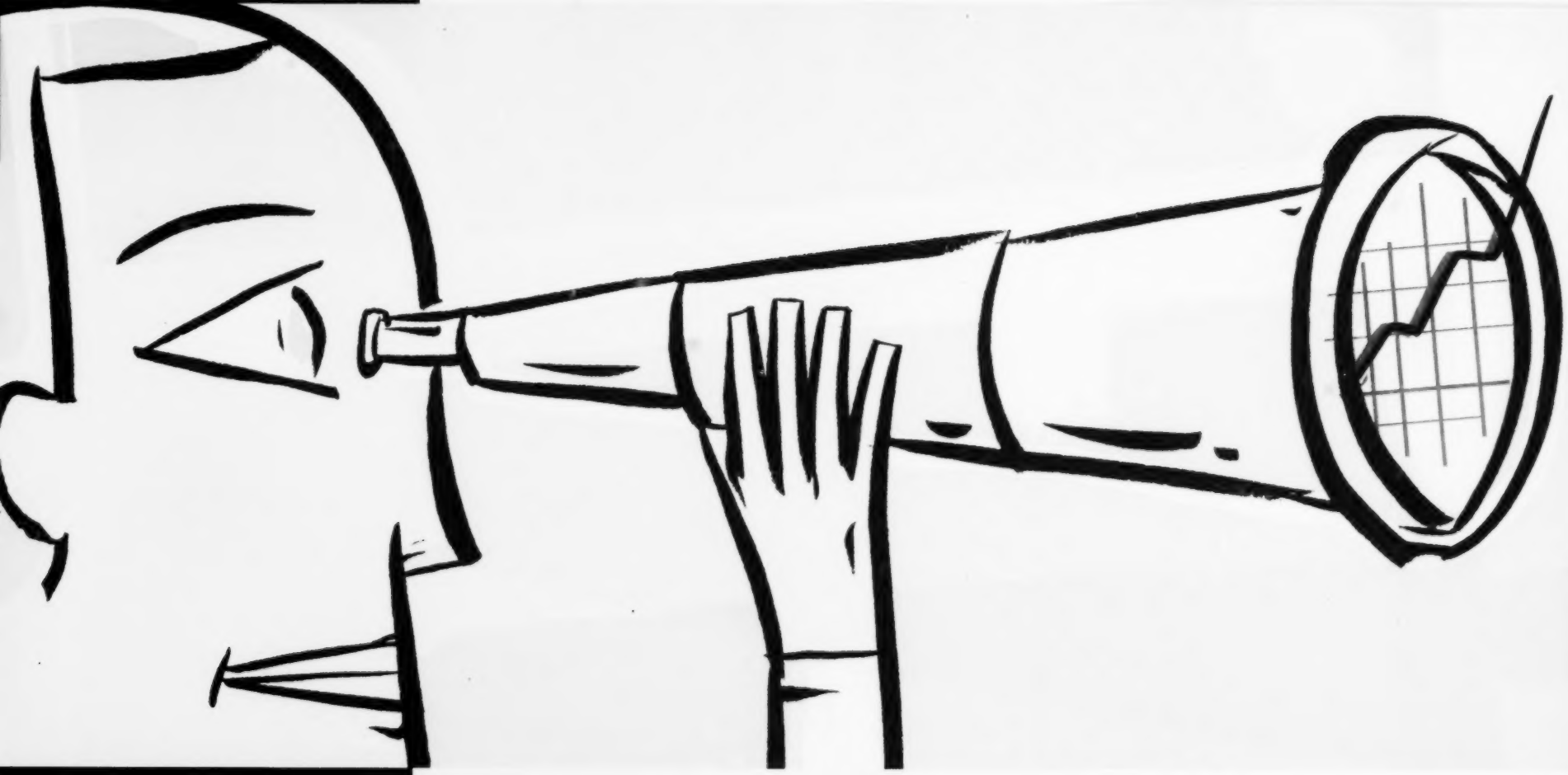
En effet, plusieurs modes sont disponibles pour l'obtention des services de la Régie, soit le téléphone, le courrier, l'entrevue, Internet, la réponse vocale interactive (RVI) et le courriel. Certains de ces modes de prestation de services sont très coûteux pour la Régie et pour le citoyen, notamment le courrier et l'entrevue. D'autres, tels qu'Internet et la RVI, le sont moins. Puisque les TIC ont ouvert une nouvelle voie à l'efficience et à l'efficacité, la Régie a déterminé, pour chaque type de demande de la clientèle, les modes à favoriser et dans quelle proportion le faire afin d'atteindre une prestation optimale, tant pour la Régie que pour le citoyen.

L'élaboration d'une stratégie de migration et la réalisation du plan d'action qui en découlera permettront à la Régie de faire les gestes nécessaires pour influencer la clientèle et la guider vers l'utilisation des modes les plus appropriés, tout en respectant la capacité des citoyens à utiliser certains modes plutôt que d'autres.

Le regroupement des services gouvernementaux

Dans la foulée de l'introduction du concept de porte d'entrée unique pour des services en ligne, le gouvernement a créé Services Québec, agence gouvernementale dont la mission est d'offrir aux citoyens un guichet multiservice et multimode (service en personne, téléphone, courrier et Internet).

En 2005, le Centre de services partagés du Québec a également été créé. Cette nouvelle agence doit s'occuper de fournir des services de soutien administratif aux ministères et aux organismes du gouvernement dans les domaines des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. L'intégration de ces services vise à accroître la qualité et à réduire le coût des activités répétées un peu partout dans l'appareil gouvernemental, à partager des services communs et réaliser des économies d'échelle, et à permettre aux ministères et organismes de se concentrer sur les activités découlant de leur mandat. La Régie compte analyser le potentiel de cette intégration pour la réalisation de certaines activités.



Plan stratégique 2006 • 2011
Régie des rentes du Québec

Les enjeux, les orientations, les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs de résultats

Enjeu 1

Favoriser l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois

Une bonne compréhension des éléments de base du système de sécurité financière à la retraite est essentielle pour permettre aux citoyens de faire des choix raisonnables et responsables à l'égard de la sécurité financière à la retraite. En effet, les régimes publics ne couvrent que les besoins de base. Pour atteindre l'autonomie financière à la retraite, il faut s'y préparer de longue main, en épargnant régulièrement et, le cas échéant, en utilisant les véhicules d'épargne prévus à cette fin.

Compte tenu de l'intérêt mitigé des Québécoises et Québécois pour l'épargne en vue de la retraite, et de l'évolution sociodémographique du Québec, la Régie doit prendre des dispositions afin de s'assurer que les citoyens comprennent le système de sécurité financière à la retraite. À cette fin, la Régie doit leur faire connaître :

- les « instruments de retraite, soit les diverses composantes du système de sécurité financière à la retraite et les outils de planification;
- leurs droits et responsabilités à l'égard de la retraite.

L'autonomie financière des Québécoises et Québécois à la retraite n'est pas acquise. Elle représente toujours un défi pour la Régie puisque chaque nouvelle génération de travailleurs doit être informée sur l'importance de planifier financièrement sa retraite et sa responsabilité en ce qui a trait au fait de commencer tôt à épargner.

Par ailleurs, comme il a été dit précédemment, une faible proportion des PME ont instauré un régime collectif de retraite pour leurs employés. Dans son dernier plan stratégique, la Régie s'était donné pour objectif de maintenir jusqu'en 2007 au taux de 2001, soit 42 %, le pourcentage des travailleurs québécois participant à un régime complémentaire de retraite. Or, au 31 mars 2005, il se situait à 41,7 %.

La promotion des régimes complémentaires de retraite doit se poursuivre afin de favoriser l'adhésion des PME à ces régimes. En 2005, la Régie a estimé à environ 16 000 le nombre de PME non couvertes par un régime collectif de retraite et qui pourraient être en mesure d'en instaurer un pour leurs employés. Également, compte tenu du contexte actuel, la Régie a décidé d'examiner et, le cas échéant, d'améliorer son rôle de surveillance des RCR ainsi que le rôle et les responsabilités des membres des comités de retraite. Elle veut ainsi maintenir un niveau de confiance élevé des travailleurs et des employeurs envers ces régimes et en faciliter l'instauration dans les entreprises.

Enfin, la santé financière du Régime demeure une priorité et la Régie entend rester très vigilante à cet égard. La Régie vise la stabilité de son financement à long terme de manière à maintenir constant le rapport entre la réserve et les sorties de fonds annuelles. Elle agit de manière à ce que le taux de cotisation soit le plus stable possible à long terme puisqu'il renvoie à un principe d'équité intergénérationnelle, où, pour un même taux de cotisation, les travailleurs auraient droit aux mêmes prestations.

Orientation 1

Faire valoir auprès des citoyens la nécessité d'acquérir l'autonomie financière à la retraite

Pour favoriser l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois, la Régie veut convaincre les citoyens de la nécessité d'épargner en vue de la retraite.

Axe d'intervention 1

Comprendre le comportement des citoyens quant à leur participation à l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois

La réalisation d'études sur le comportement des employeurs et des Québécoises et Québécois à l'égard de l'autonomie financière à la retraite et leur capacité à y participer sera utile pour établir, d'une part, le profil des PME aptes à implanter un instrument d'épargne-retraite pour leurs employés et, d'autre part, celui des Québécoises et Québécois en matière d'épargne. Ces profils seront ensuite employés pour choisir les activités de communication les plus pertinentes et, le cas échéant, proposer aux PME et aux travailleurs des instruments d'épargne-retraite qui répondent à leurs besoins. Enfin, l'expertise particulière de la Régie à l'égard de la sécurité financière à la retraite sera mise à contribution au sein du gouvernement. La Régie compte participer à différents comités traitant de questions liées à la sécurité sociale.

Objectifs stratégiques

1. D'ici à 2007, connaître la capacité des PME d'implanter un instrument d'épargne-retraite pour leurs employés et les caractéristiques des PME qui y sont aptes.
2. D'ici à 2008, connaître le comportement des Québécoises et Québécois à l'égard de leur autonomie financière à la retraite.
3. Annuellement, nous assurer que la Régie contribue à l'élaboration de la politique gouvernementale en matière de sécurité sociale.

Indicateurs

- Profil des PME aptes à implanter un instrument d'épargne-retraite pour leurs employés.
- Profil du comportement des Québécoises et Québécois à l'égard de l'autonomie financière à la retraite.
- Interventions de la Régie dans la politique gouvernementale en matière de sécurité sociale.

Axe d'intervention 2

Sensibiliser les citoyens à l'égard de la planification financière de la retraite

Pour sensibiliser les citoyens à l'importance de planifier financièrement la retraite, la Régie prévoit réaliser diverses activités d'information sur le système de sécurité financière à la retraite, sur les éléments de base du Régime de rentes du Québec et sur les différents instruments d'épargne-retraite sous la surveillance de la Régie. La compréhension de ces éléments est essentielle à la sensibilisation des citoyens à l'épargne pour la retraite.

Objectifs stratégiques

4. D'ici à 2011, porter à 62 % le pourcentage des Québécoises et Québécois qui connaissent les différentes sources de revenus à la retraite. Ce pourcentage était de 58,4 % en 2005.
5. D'ici à 2011, porter à 64 % le taux de connaissance des éléments de base du Régime de rentes du Québec utiles à la planification financière de la retraite. Ce taux était de 60,2 % en 2005.
6. D'ici à 2011, porter à 60 % le pourcentage des PME qui connaissent les instruments d'épargne-retraite les mieux adaptés à leur réalité. Ce pourcentage était de 52 % en 2005.

Indicateurs

- Pourcentage des Québécoises et Québécois qui connaissent les différentes sources de revenus à la retraite.
- Taux de connaissance des éléments de base du Régime de rentes du Québec utiles à la planification financière de la retraite.
- Pourcentage des PME qui connaissent les instruments d'épargne-retraite les mieux adaptés à leur réalité.

Orientation 2

Disposer d'un système de sécurité financière à la retraite viable et adapté à l'évolution de la société québécoise

La Régie a besoin de s'ajuster régulièrement pour qu'à long terme, le système de sécurité financière à la retraite soit viable et réponde aux besoins des citoyens.

Axe d'intervention 3

Faire évoluer l'encadrement des régimes complémentaires de retraite pour en favoriser l'implantation et le maintien

Dès le début du plan, la Régie compte revoir la gouvernance des régimes complémentaires de retraite, notamment des régimes à prestations déterminées. La Régie veut lever l'incertitude provoquée par l'insolvabilité de plusieurs régimes de retraite à prestations déterminées ainsi que par la terminaison de certains autres régimes avec réduction des droits des participants. Des recommandations seront présentées au ministre.

Par ailleurs, la Régie fera la promotion des différents types de régimes complémentaires de retraite sous sa surveillance, et particulièrement du régime de retraite simplifié. Ce régime a été amélioré en 2004 et s'adresse aux PME.

Objectifs stratégiques

7. D'ici à 2008, revoir la gouvernance des régimes complémentaires de retraite et présenter des recommandations au ministre.
8. D'ici à 2011, augmenter de 50 % le nombre d'employeurs parties à un régime de retraite simplifié et à tout nouvel instrument d'épargne-retraite sous la surveillance de la Régie. Ce nombre était de 611 au 31 décembre 2004.

Indicateurs

- Recommandations au ministre sur la gouvernance des régimes complémentaires de retraite.
- Pourcentage d'augmentation du nombre d'employeurs parties à un régime de retraite simplifié et à tout nouvel instrument d'épargne-retraite sous la surveillance de la Régie.

Axe d'intervention 4

Adapter le Régime de rentes du Québec à l'évolution de la société québécoise pour en assurer la pérennité

D'ici à 2011, la Régie proposera à la population des modifications au Régime visant à assurer sa pérennité et à adapter les différentes prestations à l'évolution de la société québécoise. Par la suite, des recommandations seront présentées au gouvernement.

Pour suivre la situation financière du Régime, il est possible d'utiliser deux indicateurs. Le premier, le ratio réserve/sorties de fonds, permet de mesurer l'importance relative de la réserve. Il indique si les fonds sont suffisants compte tenu du taux de cotisation prévu à la loi. Le deuxième, le taux d'équilibre, permet d'évaluer la stabilité du financement du Régime à très long terme. Ce taux est influencé par le niveau des engagements du Régime, et représente un meilleur signal d'alarme dans le cas où les prestations deviendraient démesurées par rapport aux cotisations prévues. Pour le *Plan stratégique 2006-2011*, la Régie a opté pour un objectif libellé en fonction du taux d'équilibre du Régime.

Objectif stratégique

9. D'ici à 2011, soumettre au gouvernement des propositions permettant au taux d'équilibre du Régime de ne pas dépasser de plus de 0,3 point le taux de cotisation.

Indicateurs

- Taux d'équilibre du Régime.
- Propositions de mise à jour du Régime.

Enjeu 2

Transformer nos façons de faire compte tenu de l'évolution sociodémographique et technologique

Jusqu'à maintenant, les projets technologiques gouvernementaux ont été orientés vers le service aux citoyens pour faciliter l'accès à l'information et aux services. Or, contrairement à ce qu'on observe dans le secteur privé, on constate que les bénéfices attendus de l'usage des TIC ne se matérialisent pas comme souhaité.

Des études sur le sujet révèlent que l'utilisation des TIC offre des avantages économiques lorsque ces dernières sont employées pour transformer les façons de faire des organisations : conception de nouveaux processus puisque les TIC ne doivent pas être utilisées en soutien à un processus traditionnel, intégration des services à l'interne ou avec divers partenaires, modification de la structure organisationnelle, mise à jour des compétences du personnel...

En 2001, la Régie a entrepris sa transformation vers une Régie électronique. À l'image de ce qui est observé ailleurs, elle n'a pas encore apporté de modifications profondes à ses façons de faire. Malgré une progression très intéressante en nombre, la proportion des transactions effectuées en ligne reste faible – 10 % en moyenne dans le cas des demandes de rentes de retraite – et les bénéfices pour la Régie sont pour le moment marginaux. Le succès de la transformation amorcée passe entre autres choses par une utilisation beaucoup plus forte des services en ligne.

Cependant, la migration naturelle de notre clientèle vers les modes électroniques ne saurait permettre à elle seule d'atteindre ces objectifs. Une réflexion en profondeur sur nos façons de faire réalisée dans un contexte de gouvernement en ligne et de services partagés est le passage obligé vers une Régie électronique performante. La réflexion devra porter sur l'ensemble de nos façons de réaliser nos services et sur tous les processus de soutien élaborés par les différentes directions. Des économies peuvent résulter de l'utilisation des différentes technologies disponibles à la Régie.

La Régie aura véritablement réussi son virage électronique lorsque la majorité des produits et services seront disponibles sur Internet et largement utilisés par la clientèle, alors que coexisteront toutefois les autres modes de prestation de services, dans le respect des caractéristiques particulières de certaines clientèles et de la notion de libre choix.

Notre défi est d'innover dans nos façons de faire tout en tirant profit de nos investissements technologiques et des possibilités offertes par les orientations gouvernementales afin d'améliorer notre performance, de maintenir la qualité de nos services et de répondre aux attentes des citoyens.

Orientation 3

Accroître la performance de l'organisation en s'appuyant particulièrement sur les TIC, dans un contexte de gouvernement en ligne et de services partagés

Axe d'intervention 5

Réviser les façons de réaliser nos services et nos activités de soutien

Il faut favoriser l'automatisation des traitements, la réduction des interventions humaines, l'autonomie du client et l'intégration du libre-service (Internet, RVI) dans l'organisation. Les processus de travail devront être repensés pour permettre d'offrir les services de manière intégrée, proactive et efficiente. De nouveaux outils et de nouvelles approches devront également être développés pour l'administration de nos ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

La Régie devra également développer ses outils technologiques avec un souci d'intégration pour faciliter l'échange de données entre les ministères et organismes avec qui elle travaille.

Objectifs stratégiques

10. D'ici à 2008, revoir les façons de réaliser tous nos services et nos activités de soutien et élaborer un plan d'amélioration de la performance de l'organisation.
11. D'ici à 2011, mettre en place 80 % des modifications proposées dans le plan d'amélioration de la performance de l'organisation.
12. Pour toute la durée du plan stratégique, limiter la croissance annuelle du cadre budgétaire des frais d'administration de la Régie à l'inflation malgré l'augmentation de la clientèle.

Indicateurs

- Plan d'amélioration de la performance de l'organisation comprenant des résultats attendus pour chaque amélioration.
- Pourcentage du nombre de modifications du plan d'amélioration de la performance qui ont été implantées.
- Pourcentage d'augmentation annuelle du cadre budgétaire des frais d'administration de la Régie.

Axe d'intervention 6

Accroître l'utilisation des modes de prestation de services les plus efficients pour répondre aux besoins des citoyens

En 2001, la Régie a entrepris de renouveler sa prestation de services par voie électronique. Elle continue également à offrir ses services par les modes traditionnels afin de respecter les préférences, les contraintes et les limites de tous les citoyens. Elle doit maintenant améliorer sa performance en guidant les clients vers l'utilisation des modes de prestation les plus efficients pour chaque type de demande : un mode traditionnel dans certains cas ou, majoritairement, un mode en libre-service lorsque disponible et approprié pour le client.

L'offre de service de la Régie étant disponible par différents modes, un travail d'intégration de ces modes s'impose pour que l'information échangée entre le citoyen et la Régie soit uniforme et complète peu importe le mode utilisé.

Objectifs stratégiques

13. D'ici à 2007, établir une stratégie visant à intensifier l'utilisation des modes de prestation les plus efficients pour chacun des services de la Régie.

14. D'ici à 2011, avoir réalisé au moins 80 % des progressions prévues dans la stratégie visant à intensifier l'utilisation des modes les plus efficients pour chacun des services.

Indicateurs

- Stratégie d'intensification de l'utilisation des modes de prestation les plus efficients pour chacun des services incluant les progressions attendues pour chaque mode.
- Pourcentage d'utilisation des modes les plus efficients pour chacun des services.

Enjeu 3

Posséder et développer les compétences requises pour relever les défis de demain

D'ici 2011, les employés de la Régie vont commencer à prendre leur retraite en grand nombre. Ces départs à la retraite peuvent compromettre notre capacité de livrer nos produits et services aux citoyens avec la même qualité si nous ne prenons pas les mesures nécessaires pour surmonter cette difficulté.

Pour s'y préparer, la Régie doit connaître davantage les compétences de son personnel actuel et celles dont elle aura besoin dans l'avenir. Elle doit prévoir le nombre de départs à la retraite et les secteurs touchés, planifier l'utilisation des ressources internes et l'embauche de nouveaux employés, réussir à attirer et à retenir la main-d'œuvre compétente, faire en sorte que les connaissances et l'expertise de chaque employé soient conservées et que les autres employés de la Régie y aient accès. Il faudra aussi mettre en valeur les compétences du personnel par la formation, afin de lui permettre de réaliser la mission de la Régie avec performance.

La motivation, le savoir-faire, les connaissances, l'adaptabilité, la capacité d'innover et le souci de bien servir le client sont des talents recherchés chez les employés de la Régie et que l'organisation veut maintenir et développer.

Dans les années futures, les défis de la Régie à l'égard du personnel seront considérables : il lui faudra maintenir la qualité de ses services dans un contexte de roulement de personnel et faciliter l'adaptation des employés aux changements technologiques tout en ayant à répondre à un plus grand nombre de bénéficiaires et de demandes de services. Mais il sera crucial de garder le personnel mobilisé et de transmettre aux nouvelles personnes embauchées la culture client si fortement ancrée chez les employés actuels de la Régie.

Orientation 4

Disposer en nombre suffisant d'un personnel compétent, mobilisé et performant, dans un climat de travail favorable à l'accomplissement de notre mission

Pour disposer d'un personnel capable de réaliser la mission et la vision de la Régie, celle-ci doit connaître ses besoins futurs en expertises, prendre des mesures pour préserver les expertises actuelles, attirer et retenir le personnel et lui donner une formation adéquate.

Axe d'intervention 7

Consolider la gestion intégrée de la main-d'œuvre

La Régie élaborera une planification quinquennale de sa main-d'œuvre à partir de laquelle sera préparé un plan d'action bisannuel de main-d'œuvre. Ce plan d'action présentera les actions à réaliser pour éliminer les écarts tant quantitatifs que qualitatifs partout dans l'organisation.

Objectifs stratégiques

15. D'ici à 2007, élaborer une planification quinquennale de la main-d'œuvre quantifiant les besoins en ce qui concerne les divers corps d'emploi et mettre à jour annuellement cette planification.
16. À partir de l'exercice 2007-2008, nous assurer qu'en moyenne les résultats visés au plan d'action bisannuel de main-d'œuvre seront atteints à au moins 90 %.

Indicateurs

- Plan quinquennal de la main-d'œuvre.
- Mise à jour annuelle du plan quinquennal de la main-d'oeuvre.
- Pourcentage des résultats visés au plan d'action bisannuel de main-d'œuvre qui sont atteints.

Axe d'intervention 8

Assurer la transmission des savoirs et l'évolution des compétences que possède le personnel

Les départs massifs à la retraite et le renouvellement du personnel amènent la Régie à prendre les mesures nécessaires pour que les connaissances et l'expertise détenues par son personnel actuel soient accessibles aux autres employés.

Elle veut aussi s'assurer que les compétences techniques, instrumentales ou comportementales jugées prioritaires soient maîtrisées par les employés visés.

Objectifs stratégiques

17. D'ici à 2008, élaborer une stratégie de gestion des connaissances et implanter les mécanismes assurant la transmission et le renouvellement des savoirs stratégiques.
18. À partir de l'exercice 2007-2008, nous assurer que les compétences jugées prioritaires seront maîtrisées par au moins 90 % des employés visés.

Indicateurs

- Présence d'une stratégie de gestion des connaissances.
- Mécanismes de gestion des connaissances implantés.
- Pourcentage des employés visés qui maîtrisent les compétences prioritaires.

Axe d'intervention 9

Attirer et retenir un personnel compétent et maintenir un climat de travail stimulant

La Régie doit faire des gestes pour attirer les travailleurs. Elle prévoit une raréfaction de la main-d'œuvre et un marché de l'emploi compétitif ; dans ce contexte, elle veut être reconnue comme un employeur de choix. Si ses employés la recommandent comme un bon employeur, il lui sera plus facile d'attirer des personnes compétentes, mobilisées et en nombre suffisant. Pour retenir le personnel, la Régie compte maintenir un climat de travail harmonieux et offrir un travail intéressant et stimulant à ses employés.

Objectifs stratégiques

19. Pour toute la durée du plan stratégique, nous assurer qu'au moins 80 % des employés recommanderaient la Régie comme employeur de choix.
20. D'ici à 2011, maintenir annuellement un taux de rétention de nos employés réguliers supérieur au taux moyen des ministères et organismes du gouvernement.

Indicateurs

- Pourcentage des employés qui recommanderaient la Régie comme employeur de choix.
- Taux annuel de rétention des employés réguliers de la Régie.

La contribution
de la Régie des rentes du Québec à la vision et aux priorités d'action du gouvernement

La Régie a élaboré son plan stratégique en tenant compte entre autres choses de l'orientation stratégique et des priorités d'action du gouvernement présentées dans le document *Briller parmi les meilleurs*.

Briller parmi les meilleurs

Orientation gouvernementale
Priorités d'action

Revoir les façons de faire de l'État

- Moderniser l'État.
- Mettre sur pied un gouvernement en ligne.
- Mettre en œuvre une stratégie pour faire face aux défis démographiques.

Régie des rentes du Québec

Orientations stratégiques de la Régie
Axes d'intervention

Accroître la performance de l'organisation en s'appuyant particulièrement sur les TIC, dans un contexte de gouvernement en ligne et de services partagés

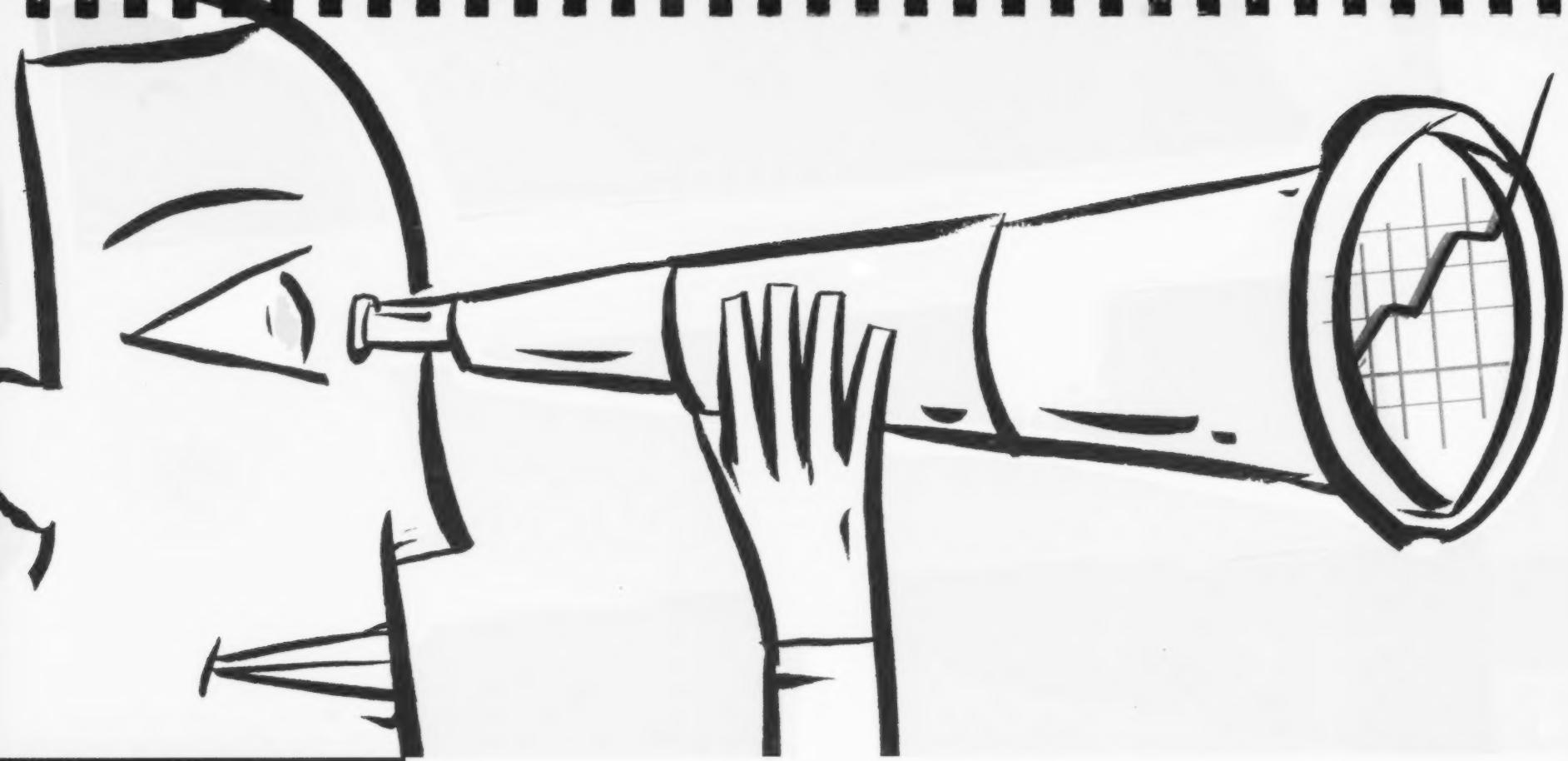
- Réviser les façons de réaliser nos services et nos activités de soutien.
- Accroître l'utilisation des modes de prestation de services les plus efficients pour répondre aux besoins des citoyens.

Disposer en nombre suffisant d'un personnel compétent, mobilisé et performant, dans un climat de travail favorable à l'accomplissement de notre mission

- Consolider la gestion intégrée de la main-d'œuvre.
- Assurer la transmission des savoirs et l'évolution des compétences que possède le personnel.
- Attirer et retenir un personnel compétent et maintenir un climat de travail stimulant.

Disposer d'un système de sécurité financière à la retraite viable et adapté à l'évolution de la société québécoise

- Faire évoluer l'encadrement des régimes complémentaires de retraite pour en favoriser la mise en place et le maintien.
- Adapter le Régime de rentes du Québec à l'évolution de la société québécoise pour en assurer la pérennité.



Annexe

Tableau synthese

Enjeux

1

Favoriser l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois.

Orientations stratégiques

1

Faire valoir auprès des citoyens la nécessité d'acquérir l'autonomie financière à la retraite.

2

Disposer d'un système de sécurité financière à la retraite viable et adapté à l'évolution de la société québécoise.

Axes d'intervention

1

Comprendre le comportement des citoyens quant à leur participation à l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois.

2

Sensibiliser les citoyens à l'égard de la planification financière de la retraite.

3

Faire évoluer l'encadrement des régimes complémentaires de retraite pour en favoriser l'implantation et le maintien.

4

Adapter le Régime de rentes du Québec à l'évolution de la société québécoise pour en assurer la pérennité.

Objectifs stratégiques

1

D'ici à 2007, connaître la capacité des PME d'implanter un instrument d'épargne-retraite pour leurs employés et les caractéristiques des PME qui y sont aptes.

2

D'ici à 2008, connaître le comportement des Québécoises et Québécois à l'égard de leur autonomie financière à la retraite.

3

Annuellement, nous assurer que la Régie contribue à l'élaboration de la politique gouvernementale en matière de sécurité sociale.

4

D'ici à 2011, porter à 62 % le pourcentage des Québécoises et Québécois qui connaissent les différentes sources de revenus à la retraite. Ce pourcentage était de 58,4 % en 2005.

5

D'ici à 2011, porter à 64 % le taux de connaissance des éléments de base du Régime de rentes du Québec utiles à la planification financière de la retraite. Ce taux était de 60,2 % en 2005.

6

D'ici à 2011, porter à 60 % le pourcentage des PME qui connaissent les instruments d'épargne-retraite les mieux adaptés à leur réalité. Ce pourcentage était de 52 % en 2005.

7

D'ici à 2008, revoir la gouvernance des régimes complémentaires de retraite et présenter des recommandations au ministre.

8

D'ici à 2011, augmenter de 50 % le nombre d'employeurs parties à un régime de retraite simplifié et à tout nouvel instrument d'épargne-retraite sous la surveillance de la Régie. Ce nombre était de 611 au 31 décembre 2004.

9

D'ici à 2011, soumettre au gouvernement des propositions permettant au taux d'équilibre du Régime de ne pas dépasser de plus de 0,3 point le taux de cotisation.

2
Transformer nos façons de faire compte tenu de l'évolution sociodémographique et technologique.

3
Posséder et développer les compétences requises pour relever les défis de demain.

3
Accroître la performance de l'organisation en s'appuyant particulièrement sur les TIC, dans un contexte de gouvernement en ligne et de services partagés.

4
Disposer en nombre suffisant d'un personnel compétent, mobilisé et performant, dans un climat de travail favorable à l'accomplissement de notre mission.

5
Réviser les façons de réaliser nos services et nos activités de soutien.

6
Accroître l'utilisation des modes de prestation de services les plus efficients pour répondre aux besoins des citoyens.

7
Consolider la gestion intégrée de la main-d'œuvre.

8
Assurer la transmission des savoirs et l'évolution des compétences que possède le personnel.

9
Attirer et retenir un personnel compétent et maintenir un climat de travail stimulant.

10
D'ici à 2008, revoir les façons de réaliser tous nos services et nos activités de soutien et élaborer un plan d'amélioration de la performance de l'organisation.

11
D'ici à 2011, mettre en place 80 % des modifications proposées dans le plan d'amélioration de la performance de l'organisation.

12
Pour toute la durée du plan stratégique, limiter la croissance annuelle du cadre budgétaire des frais d'administration de la Régie à l'inflation malgré l'augmentation de la clientèle.

13
D'ici à 2007, établir une stratégie visant à intensifier l'utilisation des modes de prestation les plus efficients pour chacun des services de la Régie.

14
D'ici à 2011, avoir réalisé au moins 80 % des progressions prévues dans la stratégie visant à intensifier l'utilisation des modes les plus efficients pour chacun des services.

15
D'ici à 2007, élaborer une planification quinquennale de la main-d'œuvre quantifiant les besoins en ce qui concerne les divers corps d'emploi et mettre à jour annuellement cette planification.

16
À partir de l'exercice 2007-2008, nous assurer qu'en moyenne les résultats visés au plan d'action bisannuel de main-d'œuvre seront atteints à au moins 90 %.

17
D'ici à 2008, élaborer une stratégie de gestion des connaissances et implanter les mécanismes assurant la transmission et le renouvellement des savoirs stratégiques.

18
À partir de l'exercice 2007-2008, nous assurer que les compétences jugées prioritaires seront maîtrisées par au moins 90 % des employés visés.

19
Pour toute la durée du plan stratégique, nous assurer qu'au moins 80 % des employés recommanderaient la Régie comme employeur de choix.

20
D'ici à 2011, maintenir annuellement un taux de rétention de nos employés réguliers supérieur au taux moyen des ministères et organismes du gouvernement.

Les pages intérieures de ce document sont imprimées sur du papier entièrement recyclé.

La version intégrale du *Plan stratégique 2006-2011 : Bâtir ensemble l'autonomie financière à la retraite des Québécoises et Québécois* peut être consultée dans le site Internet de la Régie des rentes du Québec :

www.rrq.gouv.qc.ca

Il est aussi possible de s'en procurer un exemplaire à l'adresse suivante :

Régie des rentes du Québec
Case postale 5200
Québec (Québec) G1K 7S9

Ce document a été produit par la Régie des rentes du Québec.

© Gouvernement du Québec

Régie des rentes Québec

140-RRQ-2006 06